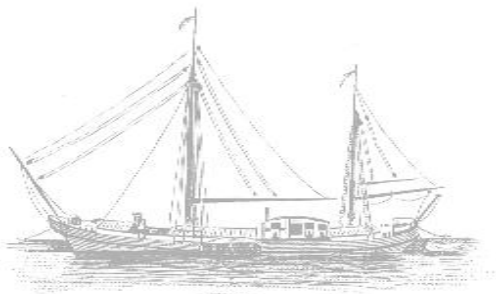


ОБУЧЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ В УНИВЕРСИТЕТСКОМ УПРАВЛЕНИИ



О. А. Аксенова

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРИ РЕШЕНИИ СЛАБОСТРУКТУРИЗОВАННЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ: ЭКСПЕРТНЫЕ ИЛИ ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

•

О. А. Akse nova

Usage of personnel potential in solution semistructured tasks of management educational institutions: expert or target groups

In practice of educational institutions' management exists a big number of problems that can be classified as «semistructured tasks». For such tasks there are no reliable and approved quantitative models that allow joining «input» and «output», certain situation and a result. Since quantitative, difficult to formalize factors tend to dominate for such tasks it is typical to have a description in qualitative, but not in a quantitative language. Just in solution semistructured tasks human intuition has a special value.

В практике управления образовательными учреждениями существует особенно большое число проблем, которые по своему характеру относятся к классу так называемых «слабоструктуризованных задач». Для таких задач не существует надежных и хорошо проверенных количественных моделей, позволяющих связать «вход» и «выход», конкретную ситуацию и результат. Поскольку качественные трудно формализуемые факторы имеют тенденцию доминировать, то для такого рода задач характерно описание на качественном, а не на количественном языке. Именно при решении слабоструктуризованных проблем человеческая интуиция имеет особую ценность. Догадки эксперта, основанные на его прошлом опыте, на неявных знаниях, позволяют решать проблемы на удивительно хорошем уровне.

В течение последних десятилетий работа по использованию знаний экспертов шла в нескольких направлениях: использование *фор-*

мально-алгоритмического подхода, основанного на количественных методах обработки информации, интерактивных систем с использованием ЭВМ (человеко-машинных процедур, создания «базы знаний», экспертных систем) и *неформальных «мягких»* способов привлечения экспертов к анализу ситуаций и принятию решений.

При этом в нашей стране предпочтение отдавалось именно развитию первого направления, и работы в этой области таких ученых как О. Ларичев, Е. Фуремс были признаны во всем мире. У нас в стране и за рубежом были разработаны экспертные системы, предназначенные для решения определенных задач.

Но работа в этом направлении выявила и ограниченные возможности применения такого подхода. А именно:

- Объем знаний эксперта о предметной области может быть очень велик. Эксперт знает много, но это знание конкретно, оно основано

на прошлом опыте, на совокупности практических случаев. В то же время в формальных процедурах эксперт должен решить непривычную для него задачу *синтеза* своих знаний, в то время как в своей практической деятельности эксперт обычно решает задачу *анализа* конкретных ситуаций.

- В большинстве случаев создания экспертных систем эксперт определяет вероятность влияния отдельного признака на исход или принадлежность ситуации. Но люди очень плохо назначают вероятностные оценки — эта задача крайне сложна для человеческой системы переработки информации, о чем свидетельствуют многочисленные эксперименты. Кроме этого, агрегация вероятностных оценок обычно задается программистом и почти не проверяется экспертом.

- При подходе, основанном «на примерах», в ЭВМ вводится описание реальных ситуаций с точной их диагностикой. В этом случае используются результаты деятельности эксперта по анализу ситуаций, но очевидно, что в таком подходе количество «примеров» должно быть громадным для решения сколько-нибудь реальной задачи. При этом случаи должны включать различные сочетания диагностических признаков.

- При подходе, основанном на понятии «размытых» множеств, в исходную задачу, которая и так характеризуется существенной неопределенностью, привносится добавочная неопределенность путем привлекательного для эксперта введения вербальных, содержательных понятий и быстрого превращения их в числа путем использования произвольных функций принадлежности. Что противоречит задаче эксперта, заключающейся в том, чтобы внести определенность в ситуацию.

Очень часто коммерческий бум заглушает реальные оценки более чем скромных возможностей продаваемых экспертных систем. В основном область применения формальных процедур по использованию экспертных знаний — это задачи классификации: каждому объекту (ситуации) из некоторой предметной области они ставят в соответствие его диагноз (курс действий). Такие задачи традиционно рассматривались в рамках теории распознавания образов.

Несмотря на достигнутые в данной области успехи, отмечается ряд ограничений, связанный с разработкой и использованием эксперт-

ных систем. Эти системы используют заранее заданный набор признаков, который может признаваться многими экспертами. Но он всегда ограничен. Поэтому могут встречаться ситуации, когда малозначащие признаки вдруг становятся важными. Человек может обратить на это внимание, а ЭВМ — нет. Поэтому *искусственная система всегда умеет меньше, чем ее создатель*.

Вторая проблема, с которой сталкиваются пользователи экспертных систем — это ответственность за принимаемые решения. Кто несет ответственность: экспертная система или ее пользователь?

Создание экспертных систем — очень долгий и дорогостоящий процесс, очень часто нет такого количества пользователей, для которых было бы целесообразно тратить время и деньги на создание такой системы.

Учитывая вышесказанное, очевидно, что в практике анализа ситуаций и принятия решений есть большая область, в которой было бы разумно применять *неформальные методы сбора информации* в той форме, которая наиболее естественна для человека. Как, например, через создание и проведение так называемых «экспертных» или «целевых групп», предназначенных для решения конкретных задач за относительно короткий срок. Конечно, целесообразность проведения таких групп определяется многими факторами, которые перечислены ниже (см. рис. 1).

Тип решаемых проблем. Предпочтительнее прибегать к методам экспертных групп в тех случаях, когда задача или проблема требует участия многих специалистов. А также, если задача разбивается на несколько отдельных подзадач, которые могут быть адресованы к различным ведомствам или подразделениям вуза, или, когда последствия принимаемого решения (например, проекта методики анализа и оценки эффективности использования федеральной собственности в оперативном управлении образовательных учреждений; определение нормативной базы финансирования) не очевидны и касаются многих.

Важность принятия и поддержки выбранного решения. Решения, принятые группой людей, представляющих интересы различных подразделений, образовательных учреждений или организаций, почти всегда вызывают меньше сопротивления при их реализации. Люди, при-



Рис. 1

нимавшие участие в их разработке, более ответственно относятся и к реализации этих решений, поддерживают их осуществление.

Качество принимаемого решения. Решение, принятое группой людей (экспертов), обычно более высокого качества, если только оно не требует каких-то уникальных знаний, которыми члены группы не обладают (например, знаний в правовой/ юридической области).

Организационная культура. Культура организации, в которой работают люди или которую они представляют, играет очень большую роль при проведении экспертных групп и влияет на качество принятого решения. Этот фактор может способствовать принятию эффективного решения в том случае, когда организационная культура допускает разномыслие в точках зрения, подходах и пр. Особенности организационной культуры могут препятствовать обсуждению и выработке решения, когда климат в организации таков, что люди склонны игнорировать другие точки зрения, нацелены на соперничество и конфронтацию, не имели возможности участвовать в обсуждении и выработке решений. С этой точки зрения организационная культура, свойственная большинству образовательных учреждений, благоприятна для принятия групповых решений: участники экспертных групп, представляющие эти учреждения, имеют опыт обсуждений, дискуссий и презентаций.

В настоящей статье делается попытка обобщения опыта работы целевых (экспертных) групп, связанных с анализом и решением различных проблем управления для высших и средних учебных учреждений, которые проводились на протяжении многих лет в Учебном центре подготовки руководителей (Санкт-Петербург, Пушкин).

Количество участников в экспертных группах колебалось от 8 до 13 человек (хотя теоретически считается, что идеальное количество участников 5–7 человек). При этом рассматривается опыт работы экспертных групп, существующих не более недели.

В таких группах могли участвовать как люди, работающие в одном образовательном учреждении, но в разных подразделениях и нацеленные на решение конкретных задач, так и люди из разных учреждений, выполняющие роль экспертов, призванные разрабатывать некоторые нормативные материалы.

Организация работы, навыки и этические установки участников

Многолетний опыт работы показал, что для того, чтобы работа таких экспертных групп была эффективной, необходимо обращать внимание на следующие вопросы.

Во-первых, на навыки, необходимые участникам группы для успешной работы.

Эффективной работе участников по решению поставленной задачи способствуют следующие навыки:

- *навыки взаимодействия*. Включают в себя навыки активного слушания (особенно навыки задавания вопросов и перефразирования с целью уточнения высказанных идей); эмпатии, аргументации, навыки конструктивной обратной связи; ассертивного поведения.

- *навыки работы в команде* — гибкость в принятии ролей и их осознание; признание индивидуальных особенностей членов группы и избегание стереотипизации («навешивания ярлыков»); принятие личной ответственности за работу группы; навыки самораскрытия, построения доверия и взаимопонимания.

- *навыки анализа проблемных ситуаций и принятия решений*. Подразумевают умение расчленения общего задания на задачи и подзадачи; определение причины и следствия; умение расставлять приоритеты при последовательности действий; навыки работы с массивами информации (вычленение важной и второстепенной информации, ее сортировка, группировка и пр.); анализ преимуществ и недостатков вариантов.

- *навыки презентации* — умение ясно донести свою точку зрения или представить результаты обсуждения в наглядной и понятной форме (рис. 2).

Во-вторых, на организацию работы в целевых группах.

В литературе, посвященной обзору методов работы целевых групп, приводится описание следующих форм:

Дискуссия в формальных группах — ‘NGD Nominal Group Discussion’ (Delbecq/ Gustafson, Van de Ven, 1975,);

Метод Дельфи — (Dalkey N. D., 1967);

Мозговой штурм — (Alex Osborn, 1959);

«Жужжащие группы» — (Donald Phillips, 1948);

«Единственно важный вопрос» — (Carl E. Larson, 1969);

«Идеальное решение» — (Carl E. Larson, 1969).

В группах, связанных с решением конкретных вопросов управления образовательными учреждениями, использовались следующие техники, представляющие комбинацию или модификацию перечисленных выше:

- **Дискуссия** — с правилами, накладывающими некоторые ограничения на форму обсуждения (задавание вопросов, внесение предложений, критика и пр.).

- **Малые группы** («жужжащие группы») — Большая группа разбивается на подгруппы по 4–5 человек, которые в течение определенного времени готовят ответ на специфический вопрос. При этом человек, ведущий экспертную группу, которого мы будем в дальнейшем называть «тренер», или «ведущий», должен:

- точно сформулировать для каждой группы вопрос,

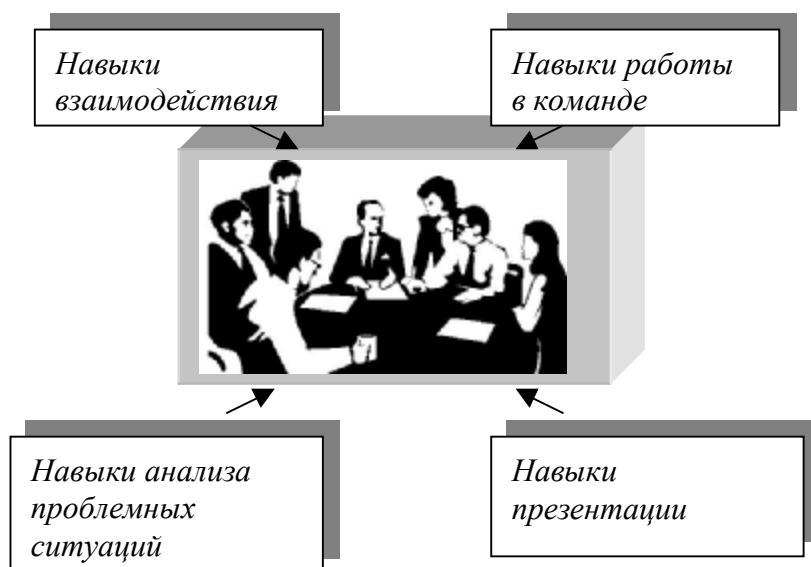


Рис. 2

- назначить руководителя группы, который несет ответственность за представление решения в наглядном виде для презентации остальным участникам и

- определить время на выполнение задания.

В-третьих, очень важным аспектом, от которого в немалой степени зависит успешность работы, являются **этические нормы и установки**, которые должен формировать и поддерживать тренер.

Экспертные группы для решения конкретной задачи функционируют очень короткий промежуток времени. Поэтому важно учитывать, что каждый член группы не только представляет собой уникальную индивидуальность, но и приносит в группу свой собственный социальный опыт, профессиональные знания, груз существующих проблем и многое другое. Для того чтобы каждый человек смог стать полноценным участником группы, тренеру необходимо создавать и поддерживать следующие **этические нормы и установки**:

- осознание и принятие ответственности за то, чтобы работа была выполнена наилучшим образом (скрытие своих знаний и способностей от группы расценивается как неэтичное поведение);

- работа на «благо группы» (если обнаруживается, что кто-то использует группу для достижения своих собственных целей, то это расценивается как неэтичное поведение);

- быть рациональным — т. е. быть готовым изменить свою точку зрения под воздействием аргументов других сторон;

- установка на честную игру (без манипуляции);

- готовность выслушать другое мнение;

- обсуждать идеи, а не человека, их выдвигавшего;

- быть объективным (разделять факты и суждения);

- быть терпимым к другим мнениям и поведению других членов группы;

- держаться на позиции «взрослого», а не «родителя» или «дитя».

Проведение и руководство группой

Мы будем рассматривать руководство экспертной группой *как процесс* и подразумевать, что *руководить группой означает позитивно влиять на процесс продвижения к стоящей перед группой цели*.

Функции, которые выполняют ведущие экспертных групп.

Надо отметить, что в экспертных группах, способных принимать эффективные решения, отмечается до 10 различных так называемых «социальных ролей», выполняемых участниками. Минимальное количество ролей — три: лидер задачи и две других; идеальное количество ролей — пять или шесть.

Прежде чем описывать конкретные функции, которые выполняет (или выполняют) ведущий целевой группы, постараемся обозначить спектр ролей (или более точно — «поведения»), которые они перекрывают. Схематично это можно представить таким образом (рис. 3):

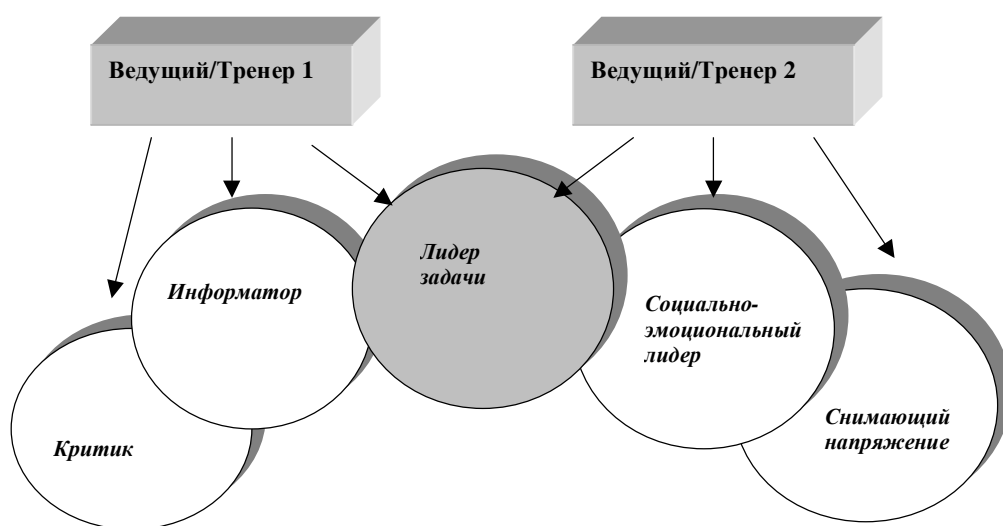


Рис. 3

Прежде всего, это роль *лидера задачи*.

Лидер задачи — это человек, хорошо разбирающийся в сути поставленной задачи, при этом имеющий высокий статус в группе. Он признается другими как опытный человек, способный решать проблемы. Влияние такого лидера часто поддерживается его знаниями эксперта в данной области или опытом решения задач. *Лидер задачи* должен быть высоко мотивирован к ее разрешению и чувствовать ответственность за успешную работу группы.

Фундаментальным для этой роли является способность лидера объяснить цели работы группы, а также высказывать новые идеи, особенно в начале процесса обсуждения. Роль *лидера задачи* очень сложная, и весьма важно, чтобы под давлением этой роли *лидер задачи* не пытался блокировать критические замечания или, что еще хуже, искать симпатии группы. В случаях, когда это происходит, члены хорошо сформировавшейся группы, а особенно *социально-эмоциональный* лидер группы, должны выразить свою поддержку и благодарность *лидеру задачи* и понимание сложности роли, которую он выполняет.

Другая, очень существенная роль, которая включается в спектр поведения ведущего или ведущих — роль *социально-эмоционального лидера*.

Социально-эмоциональный лидер должен обязательно вызывать симпатии у большинства членов группы. Хотя у него может и не быть очень высокого статуса в группе, большинство участников испытывают его притягательную силу. В отличие от *лидера задачи*, который руководит группой, но в то же время может не вызывать особенных симпатий, *социально-эмоциональный лидер* обязательно должен нравиться. Это позволяет ему улаживать межличностные конфликты. *Социально-эмоциональный лидер* никогда не должен вступать в конфронтацию с *лидером задачи* или стоять на позиции конкуренции, а должен активно поддерживать его. Он часто обращается к группе. Главные его функции — поддержание благоприятного эмоционального климата и побуждение членов группы к анализу процессов, происходящих в группе. Такой лидер в буквальном смысле стоит на страже защиты «эмоционального здоровья» группы и психологической безопасности каждого члена. Он ответственен за то, чтобы все получили удовольствие от участия в работе группы.

Существенным являются функции, которые выполняются ролью *снятия напряжения*.

Снимающий напряжение хорошо осведомлен о тех аспектах, к которым группа проявляет повышенную чувствительность в данной конкретной ситуации. Чем более разнородна группа по возрасту, полу, социальному положению и этническому происхождению, тем более сложна и ответственна эта роль. Такая роль редко с успехом выполняется рядовым участником группы, *поэтому ведущий или ведущие должны взять ее на себя*. Способность рассказывать анекдоты совершенно недостаточна для выполнения этой роли. Человек может рассказать такой анекдот, который заденет кого-то из группы или вызовет непонимание. Юмор, снимающий напряжение, должен быть понятным и приятным для всех членов группы. В противном случае, это будет юмор, создающий напряжение. Часто участник, претендующий на эту роль, но не имеющий успеха, получает ярлык «клоуна».

Особенно важна эта роль в первые моменты существования группы, когда все испытывают неловкость первых минут встречи. Чем больше зависят члены группы друг от друга или от результатов, полученных другими, тем важнее успешное выполнение этой роли.

Две следующие роли часто выполняются (распределяются между) участниками группы, но иногда возникает необходимость в выполнении этих функций и ведущими группы. Это роли — *информатора* и *критика*. Работа *снабжающего информацией* или *информатора* заключается в поиске и снабжении группы информацией. Функция этой роли — обеспечить достаточный объем достоверной информации, необходимой группе для решения задачи. Выполняющий эту роль должен обладать навыками поиска (выделения) нужной конкретной информации и ее анализа. В некоторых случаях ему необходимо оценить ее достоверность с точки зрения эксперта. В эффективных группах эта роль распределяется между несколькими членами группы. Иногда к этой роли подключается и *лидер задачи*.

Критик выражает недовольство тем, что происходит в группе. Основные функции *критика*, связанные с управлением группы, заключаются в следующем: оценка выдвигаемых идей, пересмотр повестки дня или планов, а также побуждение участников к высказыванию несогласия. Он, таким образом, заставляет

группу задуматься и пересмотреть некоторые действия и выдвинутые идеи.

Практически в группах эти роли распределяются следующим образом:

— один из тренеров в большей степени выполняет роль *лидера задачи* с включением в нее функций *снабжающего информацией* и *критика*;

— другой (или другие) тренер(ы) в большей степени выполняет функции *социально-эмоционального лидера*, *сняющего напряжение* и с включением некоторых функций *лидера задачи*.

Навыки, необходимые ведущим/тренерам групп

Для успешного выполнения этих ролей (или реализации требуемого поведения) руководители групп должны обладать определенными навыками, как то

• **Коммуникационные навыки в сфере постановки и решения задачи**, которые включают следующее:

- поиск идей;
- формулировка идей;
- оценка идей;
- развитие идей;
- прояснение абстрактных идей;
- обобщение.

• **Навыки в области организации обсуждения:**

— **Умение ставить цели** (прояснение, уточнение, формулировка). Что нужно сделать? Это помогает каждому члену групп определить, какие цели перед ней стоят.

— **Умение составлять план** достижения поставленных целей. Это дает группе представление о том, каким образом эти цели будут достигаться. Маршрут или карта действий: как они будут работать.

— **Умение разбивать** общую задачу на подзадачи.

— **Умение подводить итоги** по каждому шагу (Что сделано, результаты, что еще нужно сделать, возникшие проблемы).

— **Умение выявлять точки согласия** и причины разногласий.

— **Навыки поиска компромисса** или согласия шаг за шагом.

— **Умение задавать стандарты** работы (модели эффективного рабочего поведения).

• **Навыки в области межличностного общения:**

— **Создание и поддержание хорошей атмосферы:** психологическая безопасность для каждого участника, создание атмосферы поддержки, а не конкуренции.

— **Создание норм равного участия** и регулирование участия (вовлечение и блокирование). Успех группы основан на коллективной мудрости, а не на доминировании одной выдающейся персоны.

— **Поддержка взаимного уважения**, мнений, взглядов, чувств. Уважение к чувствам других — необходимое условие эффективности работы группы. Большинство людей очень ранимы, поэтому руководитель группы должен проявлять эмпатию и быть постоянно на страже того, чтобы личные и коллективные чувства не ранились.

— **Побуждение группы подняться над ситуацией** и посмотреть, как идет процесс обсуждения, особенно, когда группа «зависает» на каком-либо вопросе.

— **Разрешение конфликтов.** Очень важный навык ведущего для создания и выживания рабочей группы. Надо заметить, что неопытный руководитель группы склонен слишком сильно реагировать на любой конфликт, часто превращая маленькую перепалку в большой скандал. Опытный руководитель чувствует тонкую грань между оспариванием высказываемых идей и нападком на личности, что может совершенно лишить группу возможности работать вместе. До тех пор, пока группа не выработает свои собственные социальные нормы, т. е. не уяснит, на какие темы и формы поведения накладывается «табу», члены группы будут часто непреднамеренно задевать чью-либо «священную корову».

Внутренние процессы формирования и развития группы

Традиционно взгляды на развитие групп очерчиваются в двух направлениях:

— Активность, связанная с выполнением задания.

— Процессы, связанные с межличностным взаимодействием членов группы, которое сопровождает эту деятельность.

Эти аспекты раскрыты в многочисленных работах 60-х—70-х годов (Tuchman B. W., Jensen M. C. Stages of small group development revisited // *Group and organization Studies*. 1977;

Feldman D. C. A contingency theory of Socialization // *Administrative Science Quarterly* 1976. 21).

В более поздних работах (Moosbrucker J. Developing a productive team // *Team Building: Blueprints for Productive and Satisfaction*. NTL Institute for Applied Behavioral Science. 1988; The Punctual Equilibrium Approach; Gersick C. J. Time and Transition in work team: toward a new model of group development // *Academy of Management Journal*. 31. 1988; Drexler A. B., Sibbet D. The Team performance Model, *Team Building: Blueprints for Productive and Satisfaction*, NTL Institute for Applied Behavioral Science. 1988) меньше внимания уделяется непрерывному развитию группы, а упор делается на то, каким образом эти процессы регулируются и корректируются участниками самой группы.

Из многочисленных моделей, известных к настоящему времени, наиболее подходящей представляется модель Drexler/ Sibbet, которая описывает жизненный цикл существования рабочей группы (команды), разбивая его на 2 стадии: *стадию создания и стадию функционирования*.

На каждом шаге цикла (см. рис. 4) существуют вопросы, на которые каждый член должен получить ответ, для того, чтобы группа могла в своем развитии двигаться дальше.

Наиболее часто встречающиеся проблемы: «рискованные перемены» и «групповое мышление»

Два таких противоположных феномена, как «рискованные перемены» и «групповое мышление», ведут к неэффективности принятых решений.

Феномен «рискованные перемены» заключается в том, что по наблюдениям исследователей (Shaw M. E. Choice Dilemma Questionnaire, 1981), люди в группе склонны принимать более рискованные решения, чем когда они работают по одному (индивидуальная работа). Объяснялось это по-разному: например, размытой ответственностью участников или тем, что склонные к риску индивидуумы чаще всего занимают в группе доминирующие позиции. Некоторые исследования показывают (Cragan J. F., Wright D. W. Communication in small groups, 1999), что в процессе обсуждения в группе первоначальная по-

зиция «риска» или «осторожности» может подкрепляться или ослабляться.

«Групповое мышление» (Irving Janis. Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos. 2nd ed. Boston, 1983) — опасно тем, что оригинальные идеи не выдвигаются и не обсуждаются вообще. Признаки этой «болезни» следующие:

- симптом непогрешимости — «мы слишком умны, чтобы допускать ошибки»;
- иллюзия, что все согласны с предложением, когда на самом деле это не так;
- каждый думает, что только он имеет сомнения по какой-то идее;
- повторяется поведение, когда группа атакует любого, кто демонстрирует «нелояльность».

Такая группа проявляет нетерпимость к **конфликту идей** и оценивает «**единомыслие**» как признак здоровья группы. На самом же деле признаком «здоровья» группы является как раз терпимость к критике выдвигаемых идей и предложений.

Из всего вышесказанного можно сделать **следующие выводы**.

При наблюдении феномена «рискованные перемены» следует учитывать, что:

- 1) Риск больше связан с обсуждаемой темой, чем с группой.
- 2) Обсуждения в группе очень влияют на степень рискованности принимаемых решений. При обмене информацией снижается степень неопределенности. Группа может принять более рискованное решение, так как имеет больше информации, или принять менее рискованное решение (осторожное) под воздействием высказанных аргументов.

3) Степень риска принимаемых решений в очень большой степени связана с культурой организации, которую представляют участники группы.

Как уберечься от феномена «групповое мышление»? Этому могут помочь следующие действия:

- 1) Поощрение конфликта идей;
- 2) Введение роли «сомневающегося критика»;
- 3) Противостояние тому, чтобы принимались идеи только лидера;
- 4) Удержание группового самосознания («мы» — «они») в рациональных рамках, что позволит принимать и те идеи, которые могут оцениваться как «внешние».

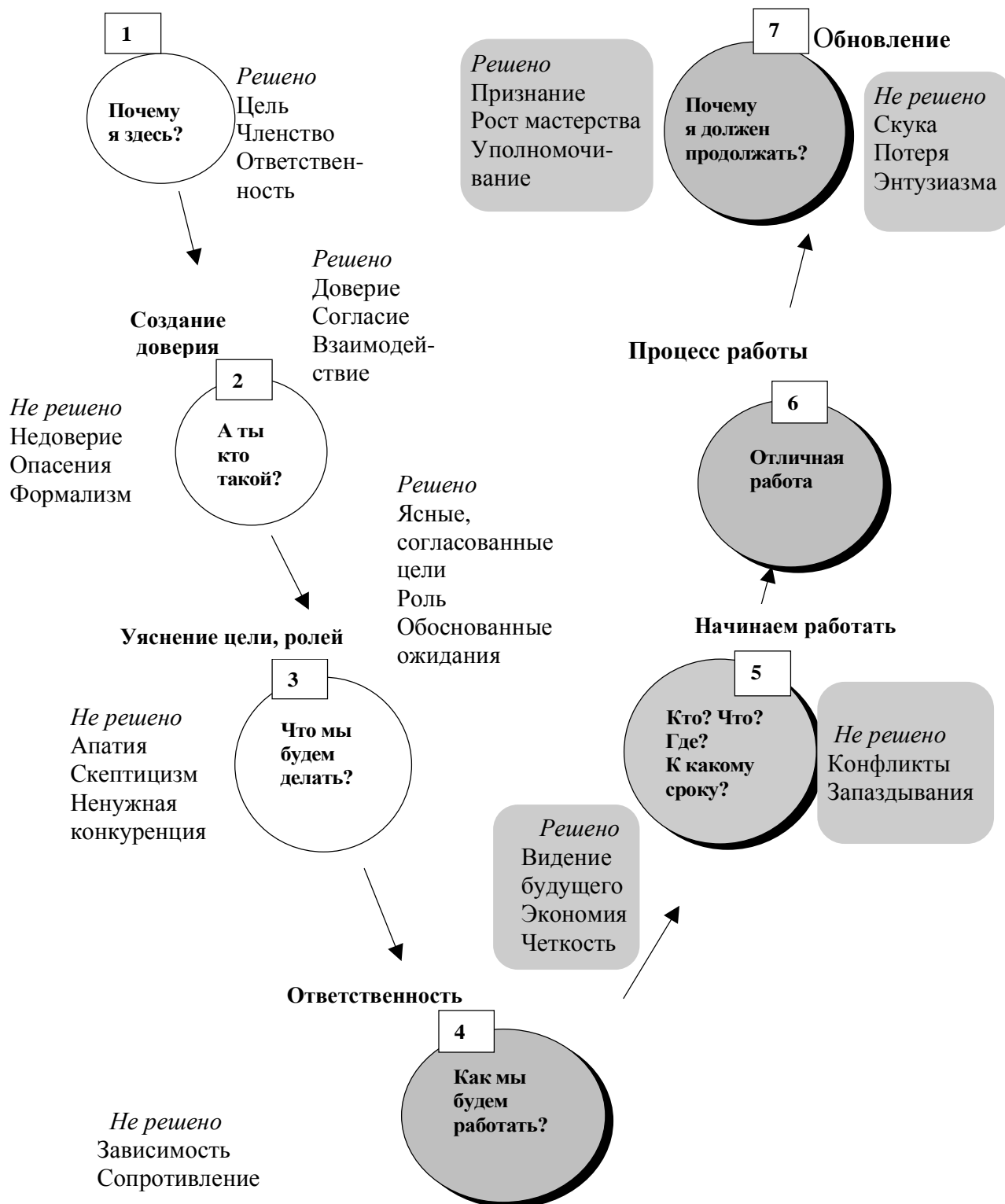


Рис. 4. Жизненный цикл рабочей группы

Кроме перечисленных рекомендаций помогут и все предыдущие.

Основные направления по организации работы в группе

Основываясь на вышесказанном, можно подвести итоги, что тренер(ы), ведущие целевые группы должны распределять свои усилия по следующим направлениям:

- Создание и поддержание рабочей атмосферы;
- Формирование групп;
- Формулировка заданий;
- Контроль времени;
- Организация дискуссий и обсуждений;
- Организация презентаций;
- Подведение промежуточных итогов (по группам, по итогам дня, по конкретному вопросу и пр.);
- Визуализация итогов обсуждения;
- Контроль представления результатов (согласованный формат, терминология и пр.);
- Поддержание «духа команды» (гордость за достижения, лозунги, девизы, правила).

Последовательность в работе группы

Очень важны в первый день (в начале работы группы) такие аспекты, как

- постановка *ясных целей* и задач перед группой, с описанием желаемых результатов, которых надо достичь;
- создание общего видения и понимания для членов группы, *каким образом* она будет двигаться к поставленной цели;
- составление общего *плана действий*.

В последующие дни важно проводить так называемое *сканирование*: «Где мы сейчас находимся? Где мы должны были бы быть? Какие возникли проблемы, мешающие нашему продвижению?»

Последовательность действий по руководству работой экспертной группы представлена на рис. 5.

Согласование мнений: использование техники коллажа

На всех этапах работы возможность использования визуализации ее результатов является очень мощным средством, повышающим ее эффективность. Результаты работы в подгруппах целесообразно оформлять в виде кол-

лажа, т. е. использовать прием «Пишу и приклеиваю» — технику визуализации, хорошо зарекомендовавшую при всех процедурах, которые сопровождаются дискуссиями и обсуждениями.

Для того чтобы использовать эту технику, необходимо иметь некоторые материалы и «подручные средства»:

- цветные карточки различной формы (прямоугольные карточки формата А6, кружки разных размеров, овальные карточки) ярких, но не темных цветов;
- маркеры для письма на карточках, не очень толстые;
- место, куда крепятся карточки («булавочная» доска, или пробковая доска);
- булавки для прикрепления карточек;
- аэрозольный клей (например, клей RИРО Spray) для sprыскивания бумаги. Особенности этого клея заключаются в том, что поверхность, предварительно опрыснутая им, позволяет не только закреплять карточки, но и отклеивать, передвигать и перемещать на другое место.

Поверхность «булавочной» или пробковой доски необходимо закрыть листом или листами бумаги. Идеально для этого подходит так называемая «коричневая бумага» (Brown Paper). Большие листы такой бумаги размером 125 × 145 см можно так же, как и клей, приобрести в специализированных канцелярских магазинах.

1) Для того чтобы создавать видимый образ дискуссии, выражающий мысли участников, необходимо, прежде всего, показать, как надо писать на карточках. Подчеркивая при этом, что писать надо только ключевые слова, разборчиво, использовать печатные буквы.

2) Каждая группа подготавливает результаты своей работы в виде коллажа: ключевые идеи пишутся на карточках и размещаются на соответствующих листах бумаги. Эти листы вывешиваются на стены для обсуждения в большой группе.

3) Представитель от каждой группы докладывает результаты.

4) Чтобы согласовать полученные результаты, участники отвечают на вопросы ведущего/тренера: *Что общего в представленных результатах (концепциях, идеях, подходах)? В чем точки разногласия? Насколько они существенны? Какие аргументы в пользу того или иного мнения?*

При этом карточки, вызывающие разногла-

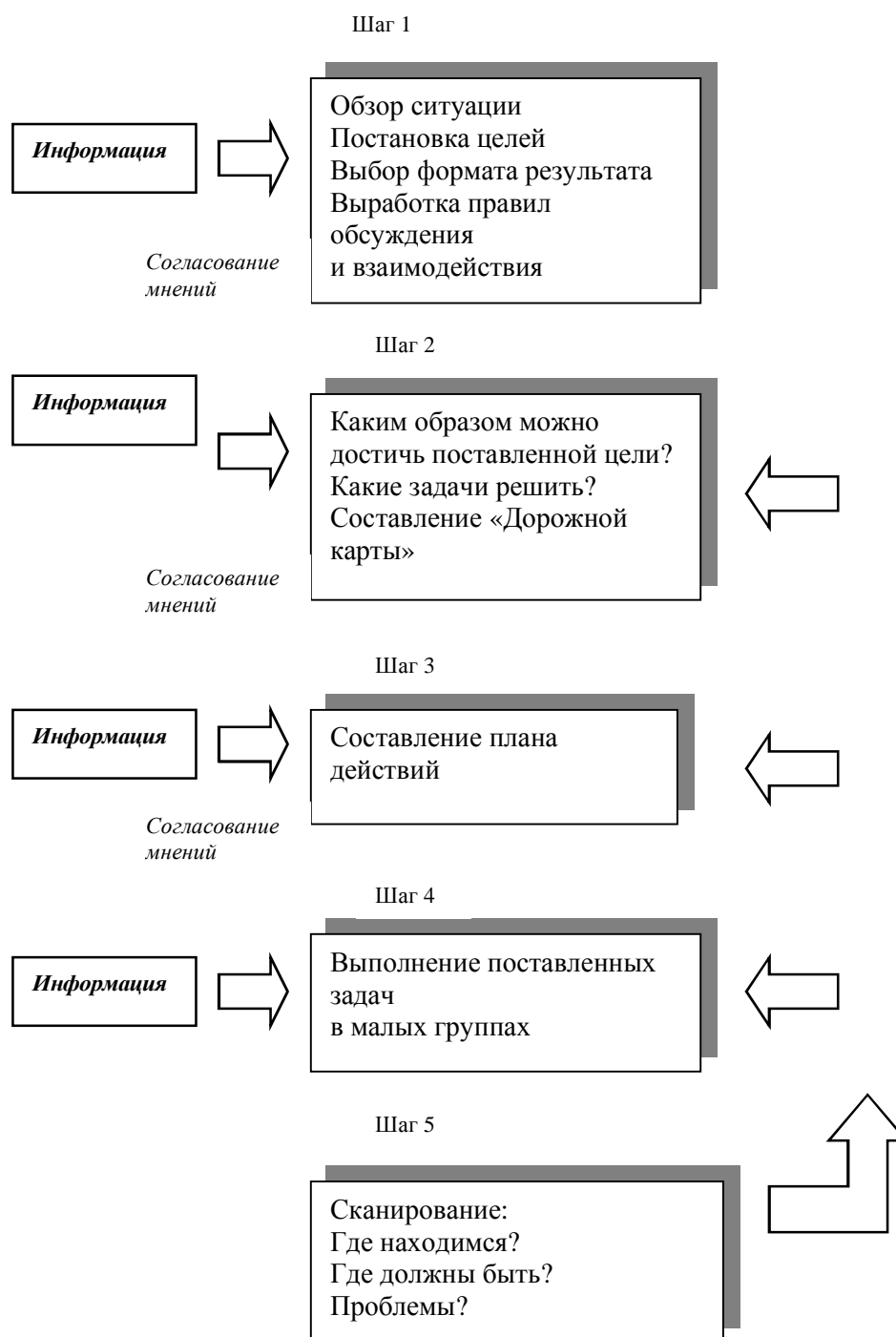


Рис. 5. Последовательность действий по руководству экспертной группой

сия, выделяются некоторыми символами (например, «звездочкой»). Аргументы в поддержку высказанных идей, а также возражения пишутся на карточках разного цвета и приклеиваются рядом с соответствующими высказываниями (рис. 6).

В процессе такой работы с информацией, представленной в наглядном виде, производится ее последовательная реконструкция, в резуль-

тате которой создается и объективизируется *согласованное* мнение участников обсуждения.

Заключение

Опыт работы Учебного центра подготовки руководителей по проведению экспертных групп для решения проблем управления высшими и средними образовательными учреждени-

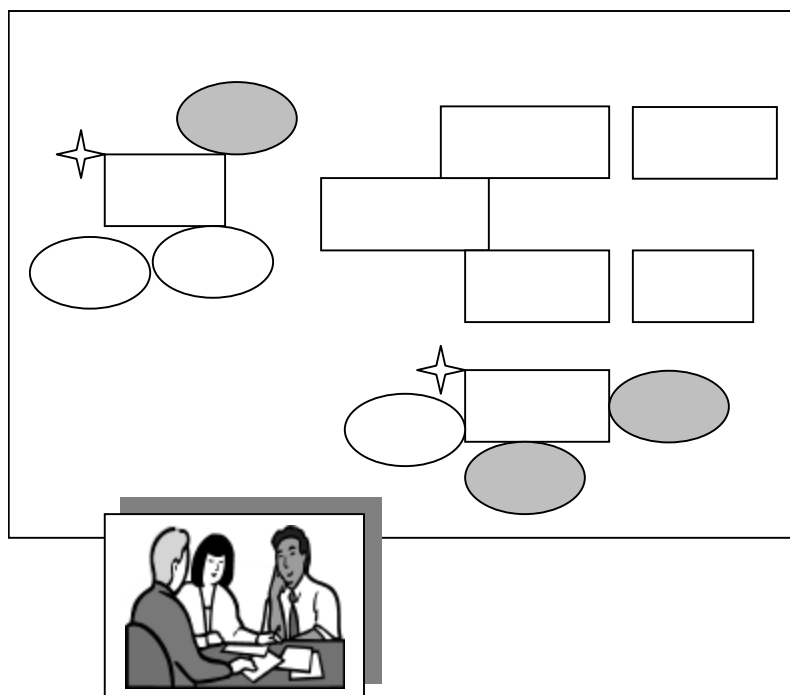


Рис. 6. Примерное расположение карточек

ями (а это более 50 групп в период с 1998 по 2004 г.) показал, что следование изложенным в настоящей статье рекомендациям позволяет сделать работу целевых экспертных групп эффективной и решать сложные задачи в очень сжатые сроки.

В заключение можно сказать, что применение «мягких» экспертных процедур, основанных на неформальном использовании опыта людей, **привлечение и использование кадрового потенциала** очень перспективно в сложившейся ситуации в России, когда влияние макрорегуляторов на микроэкономическое поведение в послереформенный период очень ослабло, в связи с чем использование формальных моде-

лей затруднительно. Поэтому в последних исследованиях отмечается важность сочетания разноуровневых подходов к изучению экономических явлений и построению моделей экономического поведения, при которых включается и используется «уровень отдельных физических лиц как самостоятельных субъектов принятия решений» (Мезоэкономика переходного периода: Сборник РАН / Ред. Г. Б. Клейнер. М., 2001).

Целевые экспертные группы — и есть один из вариантов такого разноуровневого подхода к решению проблем управления образовательными учреждениями.

